

Таким чином, нормування, що здійснюється сучасними науковими методами, які постійно вдосконалюються на основі передової організації праці, активно сприяє ефективному використанню техніки та трудових ресурсів, скороченню витрат праці на виробництво продукції і тим самим здійснює суттєвий вплив на ріст його продуктивності [4, 5].

- 1.Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини. – К.: Знання, 2006. – 559 с.
- 2.Єсінова Н.І. Економіка праці та соціально-трудові відносини. – К.: Кондор, 2004. –250 с.
- 3.Прасол В.М. Економіка праці та соціально-трудові відносини. – Харків: ХНАМГ, 2007. – 264 с.
- 4.Экономика труда. – 2-е изд. / Под ред. Н.А. Горелова. – СПб.: Питер, 2007. – 704 с.
- 5.Экономика труда (социально-трудовые отношения) / Под ред. Н.А. Волчина, Ю.Г. Одегова. – М.: Экзамен, 2003. – 520 с.

Отримано 26.04.2012

УДК 331 (075)

В.А.МЕЛЬМАН, канд. техн. наук

Харьковская национальная академия городского хозяйства

ФАКТОРЫ ПОСТРОЕНИЯ КОМПЛЕКСНОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

Рассмотрены основные компоненты мотивации профессиональной деятельности и этапы построения комплексной системы мотивации персонала в организации. Показаны различия мотивационной сферы руководителей и подчиненных сотрудников организации.

Розглянуто основні компоненти мотивації професійної діяльності та етапи побудови комплексної системи мотивації персоналу в організації. Наведено відмінності мотиваційної сфери керівників та підлеглих співробітників організації.

The main motivation components of professional activity and stages of developing of complex system of staff motivation in a company have been reviewed. Differences of motivation sphere of managers and employees in a company have been shown.

Ключевые слова: мотивация профессиональной деятельности, компоненты мотивации профессиональной деятельности, комплексная система мотивации персонала.

Вследствие активного роста экономики и стремительного усиления конкуренции во многих отраслях украинский рынок труда на современном этапе характеризуется динамичностью при растущем дефиците высококвалифицированных кадров.

Актуальные проблемы управления персоналом и человеческими ресурсами, а также проектной деятельности неразрывно связаны с мо-

тивацией профессиональной деятельности. Однозначно можно отметить, что в менеджменте, управлении проектами, государственном управлении все больше внимания уделяется изучению личности сотрудника, ее психологической структуры, мотивационной сферы, потенциальных ресурсов и т.п. [1-3, 5, 6].

Мотивация профессиональной деятельности представляет собой совокупность внутренних и внешних побудительных мотивов, стимулирующих трудовое поведение персонала и определяющих его форму, направленность, интенсивность и продолжительность.

Для понимания сущности мотивации профессиональной деятельности необходима интеграция компонентов, представленных на рис.1. Так, направленность профессиональной деятельности связана с выбором конкретной деятельности, на которую сотрудники организации затрачивают собственные усилия с учетом приоритетности рабочих задач. Интенсивность характеризуется различием усилий в зависимости от актуальных потребностей персонала, а продолжительность отражает устойчивость мотивации во времени с учетом направления и интенсивности. Данный компонент показывает, как долго сотрудник способен сохранять энергичность в профессиональной деятельности. Параметр устойчивости мотивации профессиональной деятельности современной наукой исследован недостаточно, однако он является центральным моментом многих мотивационных теорий [2].

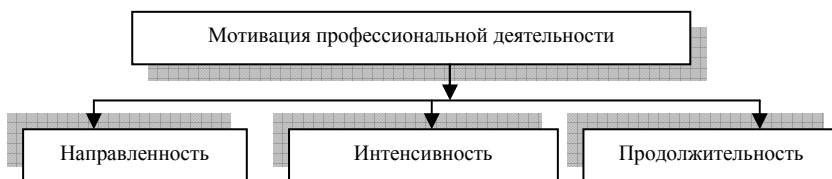


Рис.1 – Основные компоненты мотивации профессиональной деятельности

В отличие от отечественных предприятий большинство западных компаний ориентированы на построение системных, долгосрочных отношений с персоналом. В результате стандартизированного подбора и отбора сотрудников, создания соответствующей системы мотивации персонала в таких компаниях весьма низкая текучесть кадров, что позволяет достигать высоких результатов в работе [3].

Поведение личности в организации, готовность к профессиональной деятельности обусловлены, наряду с интеллектуально-операционным и психофизическим, нравственно-эмоциональным компонентом, который включает в себя этические качества, положительное отношение к профессии, осознание ценности и престижности труда,

стремление к самоактуализации. При этом мотивация профессиональной деятельности персонала всегда носит индивидуальный характер и зависит не столько от занимаемой должности, сколько от структуры личности сотрудника [5].

Изучение мотивов профессиональной деятельности – чрезвычайно трудная задача. Во-первых, потому, что сложные виды активности личности вызваны в жизни не одним, а несколькими факторами (потребностями), т.е. профессиональная деятельность является полимотивированной, и чем больше мотивов формирует деятельность, тем выше общий уровень мотивации профессиональной деятельности. Во-вторых, сложность заключается в том, что мотивы могут быть не только осознаваемыми, но и неосознаваемыми [4].

Для современных отечественных организаций в определении уровня и структуры мотивации профессиональной деятельности, актуальных потребностей персонала и последующего создания системы мотивации необходимо использовать как рекомендации зарубежных авторов, так и особенности отечественного менталитета. Определенным образом на множество вопросов построения эффективной системы мотивации отвечает теория А.Маслоу, которая постулирует, что нормальный здоровый человек имеет группу базовых потребностей: физиологические потребности; потребность в безопасности; социальные потребности; потребности в признании; потребность в самоактуализации. С точки зрения данной теории потребности являются иерархичными. Иерархия потребностей не является абсолютно стабильным мотивационным комплексом, она меняется со временем и возрастом, с изменением условий профессиональной деятельности [6].

Разработка эффективной системы мотивации – сложный, трудоемкий процесс. Следовательно, необходима тщательная проработка системы мотивации персонала с учетом его индивидуальных особенностей и характера деятельности организации. С одной стороны, такая система должна способствовать эффективной профессиональной деятельности, а с другой – быть экономически целесообразной. Созданная комплексная система мотивации персонала должна способствовать развитию организации и приносить ощутимый положительный эффект, поэтому при ее создании рекомендуется последовательное выполнение определенных этапов, приведенных на рис.2.

Комплексная система мотивации профессиональной деятельности должна апеллировать к актуальным потребностям персонала, значимым мотивам, должна создавать условия для самоактуализации персонала. Неверным будет навязывание мотивационных приоритетов руководства организации. В качестве примера можно привести значитель-

ные различия в мотивационной структуре менеджеров и рядовых сотрудников (таблица), выявленные исследователями П. Херси и К. Бланшаром [1].



Рис.2 – Этапы создания комплексной системы мотивации персонала

Сравнительный анализ мотиваторов менеджеров и персонала

Мотиваторы	Приоритеты руководителей	Приоритеты подчиненных
Условия профессиональной деятельности	4	9
Полная информация о целях и положении компании	10	2
Дисциплина	7	10
Оценка выполненной работы	8	1
Зарботная плата	1	5
Понимание высшим руководством личных проблем персонала	9	3
Безопасность труда	2	4
Интерес к профессиональной деятельности	5	6

Разработка действенной, эффективной системы мотивации персонала требует серьезного аналитического подхода и глубокого понимания

ния ее элементов в привязке к профессиональной деятельности. Именно поэтому проработка данного вопроса требует дальнейшего детального изучения с учетом специфики профессиональной деятельности, доступных ресурсов и реализуемых организацией проектов.

1. Management of organizational behavior: leading human resources / Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard. – Dewey E. Johnson, 2008. – 334 p.

2. Psychology applied to work / Paul M. Muchinsky. – Wandsorh, a division Thomson Learning, 2003 – 539 p.

3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – 8-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 832 с.

4. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2006. – 512 с.

5. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала / О.Н. Аллин, Н.И. Сальников. – М.: Генезис, 2005. – 248 с.

6. Личность: теории, эксперименты, упражнения / Р. Фрейджер, Д. Фейдимен. – СПб.: Прайм-Еврознак, 2002. – 864 с.

7. Управление персоналом: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 272 с. (Серия «Классика Harvard Business Review»).

Получено 25.04.2012

УДК 656.1 : 331.108

Л.Л.КАЛІНІЧЕНКО, канд. екон. наук

Українська державна академія залізничного транспорту, м.Харків

ФІЛОСОФІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Розглядається актуальне питання удосконалення кадрової політики на підприємствах в умовах трансформаційних змін.

Рассматривается актуальный вопрос совершенствования кадровой политики на предприятиях в условиях трансформационных изменений.

Considered actual question of improving personnel policy in the enterprises in a transformational change.

Ключові слова: персонал, кадрова політика, трансформація, управління.

Невід'ємною частиною філософії організації, її основою є філософія управління персоналом. Під філософією організації слід розуміти сукупність внутрішньо організаційних принципів, моральних і адміністративних норм і правил взаємостосунків персоналу, систему цінностей і переконань, сприйманих всім персоналом і підлеглу глобальній меті організації. Дотримання філософії гарантує успіх і добробут у взаємостосунках персоналу і, як наслідок, ефективний розвиток організації. Порушення філософських постулатів веде до розвитку конфліктів між адміністрацією і працівниками, до зниження ефективності